Marek Ciesielski

Międzynarodowe strategie logistyczne

1. Logistyka w procesie umiędzynarodowienia działalności firm

Internacjonalizacja działalności firm jest dziś zjawiskiem powszechnym. W bardzo dużej liczbie sektorów strategie traktujące rynki krajowe jako domeny firmy prowadzą do utraty udziałów w rynku i spadku siły rynkowej producentów i handlowców. W sektorach tych wszystkie rynki są międzynarodowe; międzynarodowe są też firmy i marki. Dotyczy to także strategii. Zjawisko to ma jednak różne wymiary. Internacjonalizacją nazywamy każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowany przez przedsiębiorstwo za granicą[1]. Zatem firma może realizować strategię międzynarodową w różnej skali przestrzennej i w zakresie jednej, kilku lub wszystkich strategii funkcjonalnych. Przy większej skali i szerszym zakresie mówi się o strategiach globalnych i multilokalnych. Strategia ma globalny charakter wtedy, gdy jest zintegrowana w wymiarze międzynarodowym. Strategii globalnej nie należy utożsamiać z jakimś jednym jej elementem, np. standaryzacją produktów, pokryciem rynku ogólnoświatowego, istnieniem globalnej sieci wytwórczej. Strategia globalna powinna być elastyczną kombinacją wielu elementów[2]. Natomiast firma realizująca strategię multilokalną ma w różnych krajach filie zajmujące się produkcją, sprzedażą, rozwojem produktu, który jest dostosowywany do lokalnych potrzeb[3]. Nadto strategie międzynarodowe są realizowane na poziomie regionalnym.

Pożądany poziom globalizacji działalności firm nie jest taki sam we wszystkich sektorach[4]. W literaturze używa się pojęcia potencjału globalizacyjnego

---

[1] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 17.

[2] G. S. Yip, *Strategia globalna. Globalna przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996, s. 22.

[3] Tamże, s. 21.

[4] M. E. Porter, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston 1986, s. 18.

sektora. Jest on determinowany przez cztery podstawowe grupy czynników: rynek, koszty, rządy i konkurencję, oraz przez tzw. czynniki dodatkowe (rozwój informatyki, postęp w transporcie pasażerskim i globalizację rynków finansowych). Niektóre z czynników mają charakter logistyczny lub wyraźne implikacje logistyczne. Dotyczy to przede wszystkim: globalizacji sieci dystrybucji, dążenia do osiągania korzyści skali, postępu w technologiach informatycznych, postępu w dziedzinie transportu, przyrostu liczby aliansów o dużym zasięgu i upowszechniania się idei wspólnych zakupów. Niemniej, niezależnie od potencjału globalizacyjnego sektora, logistykę należy traktować tu raczej nie jako czynnik sprawczy, ale jako pewien zasób kompetencji i możliwości, który stwarza pole działania dla produkcji i marketingu. Dzisiejsza elastyczna i kompleksowa logistyka pozwala na realizację śmiałych, globalnych posunięć w sferze produkcji i marketingu.

, Dzięki możliwościom logistycznym japoński producent wyposażenia dla telekomunikacji – Uniden – może lokalizować produkcję poza swoim krajem, kierując ją do krajów o niskich kosztach pracy, a Benetton może reklamować swoją markę pobudzając zainteresowanie klientów za pomocą wszystkiego, tylko nie produkowanej przez tę firmę odzieży. Jednocześnie możliwości te nie są w pełni wykorzystywane w skali międzynarodowej. Wskazuje się, że jedynie nieliczne organizacje międzynarodowe poświęcają należycie dużo uwagi usprawnianiu instrumentów strategii logistycznej[5].

Wydaje się jednak, iż logistyka w skali globalnej podlega podobnemu zjawisku, z jakim mieliśmy do czynienia przed laty w przypadku transportu. W skali międzynarodowej był on długo postrzegany jedynie jako „możliwość", co wyrażało się w znanym powiedzeniu „handel idzie za banderą", tak długo, aż innowacje transportowe nie stworzyły nowych obszarów i wymiarów konkurowania – wpierw dla handlu, a później dla prawie wszystkich rodzajów działalności gospodarczej. W transporcie stało się to dzięki operacjonalizacji innowacji technicznych.

Technika ma też duże znaczenie dla przeobrażeń, jakie wywołuje dziś na rynkach globalnych logistyka. Większe znaczenie mają tu jednak technologie informatyczne i – przede wszystkim – nowa koncepcja zarządzania logistycznego: zintegrowany łańcuch dostaw. Otwiera ona przed firmami nowe szanse. Nie można jednak zapominać, iż transport nadal może być barierą. W europejskiej sieci dróg kolejowych i szynowych występuje nadal wiele wąskich gardeł, które wywołują zahamowania w swobodnym przepływie towarów, utrudniając efektywne stosowanie zintegrowanych rozwiązań logistycznych.

[5] M. Christopher, *Managing the Global Pipeline*, „The International Journal of Logistics Management", 1991, Vol. 2, s. 2.

2. Strategie firm produkcyjnych i handlowych

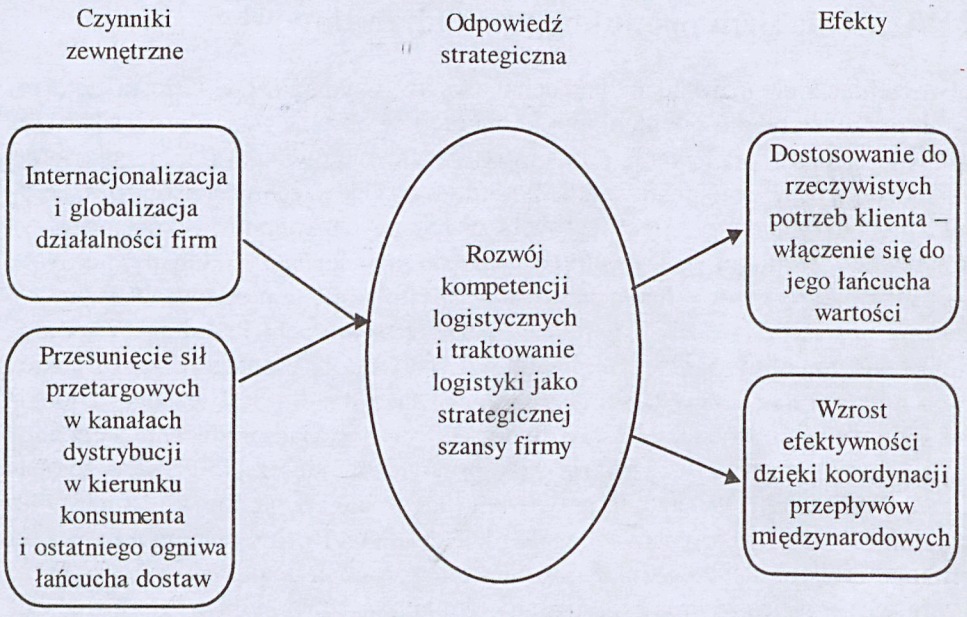
Stworzenie zintegrowanego łańcucha dostaw wymaga od uczestniczących w nim przedsiębiorstw pogłębionej kooperacji w obrębie takich procesów, jak: rozwój produktu, planowanie popytu i realizacja zamówień. Takie podejście do zarządzania powoduje postrzeganie podmiotów rynkowych w sposób rozszerzony z uwzględnieniem potrzeb zarówno ostatecznych klientów – konsumentów końcowego produktu, jak i potrzeb oraz możliwości wszystkich partnerów – ogniw zintegrowanego łańcucha dostaw[6]. Globalne, zintegrowane łańcuchy dostaw powstają w różnym tempie w różnych sektorach. Przodują tu sektory dóbr konsumpcyjnych, a w tym przede wszystkim dóbr częstego zakupu, w których liderami łańcuchów dostaw są z reguły sieci handlu detalicznego. Globalne, zintegrowane łańcuchy dostaw tworzą też na przykład producenci samochodów i mebli, z tym iż tu większą wagę przywiązuje się często do sfery zaopatrzenia i produkcji. W każdym przypadku jednak integracją objęta jest nie tylko działalność uczestników łańcucha, ale i ich strategie. Rośnie poziom powiązania strategii logistycznej z produkcyjną, marketingową i strategią rozwoju produktu.

Im większy jest zakres przestrzenny działalności firm, tym większą rolę odgrywa w nich logistyka. Firmy duże i średnie traktują dziś logistykę jako strategiczną szansę i przywiązują szczególną wagę do rozwoju kompetencji w tym zakresie. Proces gwałtownego zwiększenia się roli logistyki w wymiarze strategicznym jest wynikiem splotu dwu czynników o wielkiej sile. Jednym z nich jest – powszechnie obserwowany – wzrost siły rynkowej konsumentów i wzrost siły przetargowej ostatnich elementów w łańcuchu dostaw. Drugi to opisane procesy internacjonalizacji i globalizacji. Czynniki te tworzą wyzwania wymagające odpowiedzi na poziomie strategicznym. Zasadnicza część odpowiedzi firm ma charakter logistyczny – ilustruje to rys. 1.

Procesy internacjonalizacji i globalizacji zmieniają podstawowe zależności logistyczne (trade offs). W miarę postępu procesu globalizacji koszty transportu, zapasów, zaopatrzenia i produkcji zmieniają się bowiem w różny sposób. Ilustruje to rys. 2.

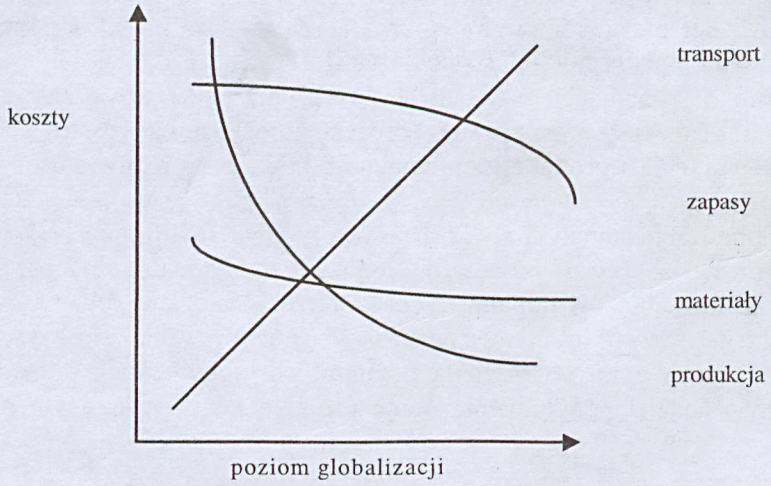
Nadto globalizacja logistyki stwarza pewne typowe zagrożenia. Należą do nich: niebezpieczeństwo wzrostu kosztów logistyki ze względu na wzrost ryzyka i wzrost kosztów błędów popełnianych w sferze zarządzania logistycznego, a w tym przede wszystkim niebezpieczeństwo utrzymywania się wysokich kosztów zapasów, ryzyko pogorszenia poziomu obsługi klienta i opóźnianie reakcji firmy na spadek popytu na określone produkty. W związku z tym może

[6] K. Rutkowski, *Zintegrowany łańcuch dostaw jako wiodące logistyczne narzędzie konkurencji na rynkach globalnych przełomu wieków*, w: *Wspólna Europa. Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, Trans' 99 SGH, Warszawa 1999, s. 98.



Rys. 1. Logistyka jako kluczowa kompetencja

Źródło: Opracowano na podstawie: S. E. Fawcett, L. L. Stanley, S. R. Smith, *Developing a Logistics Capability to Improve the Performance of International Operations*, „Journal of Business Logistics" 1997, Vol. 18, No. 2, s. 106



Rys. 2. Globalne zależności logistyczne

Źródło: M. Christopher, op. cit., s. 4

być konieczne inne podejście do poszczególnych elementów strategii logistycznych. W wymiarze globalnym wygodnie jest posługiwać się następującą klasyfikacją tych elementów:

- logistyka dystrybucji,
- logistyka zaopatrzenia,
- lokalizacja terminali, centrów dystrybucji, magazynów, biur sprzedaży itd.,
- zapasy,
- transport,
- opakowania,
- obsługa posprzedażna,
- logistyczny system informacyjny.

Klasyfikacja ta nie spełnia co prawda warunków formalnej poprawności, ale za to właściwie akcentuje problemy globalnej strategii logistycznej.

Strategię globalną cechuje zintegrowane podejście międzykrajowe i międzyregionalne, natomiast strategia multilokalna polega na oddzielnym konkurowaniu w każdym kraju lub regionie. Firmy muszą zadać sobie pytanie: czy działanie na światową skalę powinno skupić się na wdrażaniu i prowadzeniu globalnej strategii w obszarze logistyki przedsiębiorstwa, czy też warto wykorzystywać zróżnicowane strategie wielonarodowe. Powszechne są poglądy, iż proces wdrażania koncepcji globalnej musi następować stopniowo i prowadzić do zupełnego wyeliminowania dychotomii w zarządzaniu, polegającej na tworzeniu podziałów pomiędzy działalnością na rynkach krajowych i zagranicznych[7]. W skali wielu rynków trafnym rozwiązaniem jest zastosowanie jednej uniwersalnej strategii, mającej elementy globalne, a w dziedzinach działalności, które nie poddają się ujednoliceniu, stosowanie elementów strategii multilokalnych. Problemem w takiej polityce może być podział decyzji logistycznych przedstawiony w tab. 1.

Tabela 1. Globalne i lokalne decyzje logistyczne

Obszar zarządzania globalnego	Obszar zarządzania lokalnego
tworzenie sieci zakładów produkcyjnych i określenie potoków przewozów	realizacja zamówień i obsługa klienta
budowa systemu informacyjnego	zarządzanie zapasami
lokalizacja miejsc składowania	zarządzanie magazynami i lokalnymi dostawami
wybór źródeł zaopatrzenia	kontrola kosztów obsługi klienta
decyzje odnośnie do transportu międzynarodowego	komunikacja z lokalnymi punktami sprzedaży

Źródło: M. Christopher, op. cit., s. 4.

[7] G. A. Augustyniak, *Tendencje rozwojowe logistyki w latach dziewięćdziesiątych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 1995, nr 5, s. 104.

Jak już wspomniano, strategia globalna nie musi mieć charakteru ogólnoświatowego, może być też strategią na poziomie regionalnym. Integracja europejska, porozumienie GATT oraz rozwój krajów Europy Środkowej i Wschodniej przyniosły liczne zmiany w sferze gospodarczej. Proces integracji wpływa w istotny sposób na strategie logistyczne i działalność przedsiębiorstw europejskich. Logistyka europejska przechodzi obecnie zasadnicze zmiany i jest coraz częściej postrzegana jako ważny element osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Granice państwa w Europie coraz bardziej tracą na znaczeniu. Powstają regiony wyodrębnione ze względu na usytuowanie geograficzne, podobne wymogi i infrastrukturę, gdzie najważniejsze znaczenie ma zarządzanie łańcuchami dostaw. Przedsiębiorstwa, które chcą działać w skali europejskiej, są zmuszone do tworzenia europejskiej lub globalnej sieci zaopatrzenia, produkcji lub dystrybucji, odpowiadającej wymogom rynku[8].

Na podstawie studium przeprowadzonego przez European Logistics Association we współpracy z A. T. Kearney można opisać tendencje w logistyce europejskiej. Przodujące przedsiębiorstwa europejskie restrukturyzują swoje systemy logistyczne. Większość firm konsoliduje magazynowanie i ogranicza liczbę partnerów w łańcuchu dostaw. Środowisko logistyczne w Europie uległo więc istotnym zmianom w ciągu ostatniej dekady. Pomimo to wizja Europy jako jednolitego rynku bez granic, ze standardowymi kanałami zaopatrzenia i dystrybucji, jest daleka od rzeczywistości. Firmy, które chcą działać w skali europejskiej, powinny zdawać sobie sprawę, że Europa nadal składa się z wielu krajów mających odrębne języki, tradycje, kultury, a także preferencje rynkowe i swoiste kanały dystrybucji. W Europie nie ma jednego modelu łańcucha podaży. Istniejące łańcuchy różnią się długością i złożonością. Są krótkie, w których kontrola jest łatwa, i długie, w których zarówno producenci, hurtownicy, jak i detaliści odgrywają istotną rolę, i w których trudniej jest zintegrować zarządzanie logistyczne. Jeden lub kilku członków łańcucha może oczywiście dążyć do przejęcia kontroli większej części łańcucha podaży, by uzyskać korzyści integracji. Firmy międzynarodowe stosują paneuropejskie podejście przy formułowaniu strategii logistycznych, ale rzadko wdrażają takie podejście na poziomie działalności operacyjnej. Ta jest zwykle organizowana i zarządzana na podstawie reguł krajowych. Wyjątkiem jest tu branża samochodowa, w której wdrożono podejście regionalne w zaopatrzeniu. Obserwuje się liczne trudności we wdrażaniu zintegrowanych europejskich systemów logistycznych. Pozytywny przykład – sektor samochodowy – wskazuje, że podstawą sukcesu jest skala przepływów – gdy jest duża, korzyści przychodzą szybko. Jednocześnie i w tej branży większy postęp obserwuje się w zaopatrzeniu niż w dystrybucji. W dys-

[8] H. Ch. Pfohl, S. Mayer, *Trendy i strategie w logistyce europejskiej*. „Logistyka" 1999, nr 5, s. 5.

trybucji trudniej jest bowiem przełamać tradycje narodowe. Sprzedaż i marketing są często przeciw tworzeniu paneuropejskiego systemu logistyki w zaopatrzeniu, bo to przerywa bliskie relacje z odbiorcami i rodzi groźbę uprzywilejowania wybranych odbiorców.

Strategie firm sektora logistycznego

Nowe zadania, jakie stają przed logistyką firm produkcyjnych i handlowych, mogą być realizowane przez działy logistyczne tych firm lub wykonywane przez firmy z sektora logistycznego. Outsourcing logistyczny staje się coraz bardziej popularny. Rośnie atrakcyjność firm z sektora logistycznego dla producentów i handlowców. Firmy oferujące usługi logistyczne zwiększają bowiem swą przewagę w zakresie kosztów produkcji i jednocześnie tworzą warunki dla znaczącej obniżki kosztów transakcyjnych swych klientów. Wybór wariantu „buy" zamiast „make" w sferze logistyki wpływa oczywiście nie tylko na koszty, ale i na cechy jakościowe działalności logistycznej. Przykład oceny takiego wpływu zawiera tabela 2 (zaprezentowano w niej wyniki ankiety, którą objęto blisko 60 firm przemysłu przetwórczego w Europie Zachodniej).

Przedmiotem zakupu na rynku logistycznym może być kompleksowa usługa logistyczna lub tylko jeden element zespołu usług służących przepływowi rzeczy i informacji. Produkcja usług logistycznych wymaga oczywiście określonych zasobów. Wszystkie firmy produkujące takie usługi i zasoby zalicza się do szeroko rozumianego sektora logistycznego. Typowe klasyfikacje elementów tego sektora obejmują:

- operatorów logistycznych,
- przewoźników lądowych,
- przewoźników powietrznych,
- sektor przewozów KEP,
- spedytorów,
- operatorów transportu kombinowanego,
- producentów ciężarówek,
- producentów systemów magazynowych i sprzętu magazynowego,
- producentów oprogramowania dla łańcuchów dostaw,
- producentów sprzętu informatycznego,
- firmy zajmujące się doradztwem i edukacją.

Sektor logistyczny rozwija się bardzo szybko. Według Mercer Management Consulting, dynamika wzrostu sprzedaży usług tego sektora w USA w najbliższych latach będzie oscylować wokół 23% rocznego przyrostu. W roku 1997 międzynarodowa organizacja badawcza MarketLine International ogłosiła raport, w którym wskazuje, iż udział kupowanych na rynku usług logistycznych w całości kosztów logistyki w roku 1996 w UE wynosił 24%, a w roku 2002 spodziewany jest ich udział w wysokości 28%. Ze względu na przewidywany

Tabela 2. Ocena outsourcingu logistycznego

	Oszacowany wpływ zakupu usług logistycznych (w procentach) na:						
	Koszty logistyki	Rozwiązywa-nie problemów	Zadowolenie klientów	Innowacje	Efektywność	Rozwój	Postawy pracowników
Bardzo negatywny	–	–	–	–	–	–	5
Negatywny	4	11	2	11	4	9	32
Nie ma wpływu	13	31	34	35	42	43	48
Dobry	77	52	50	47	45	42	13
Bardzo dobry	7	6	14	7	9	6	2

Źródło: Use of Third-party Logistics Services Report, November 1977.

bardzo szybki wzrost ogólnych wydatków logistycznych w latach 1996–2002 oznacza to wzrost sprzedaży sektora logistycznego o 42%. Wspomniany już Mercer Management Consulting ogłosił w roku 1997 informację, że 64% przodujących firm europejskich kupuje na rynku usługi logistyczne dla obsługi obrotów międzynarodowych, a 59% robi to w przypadku obrotów krajowych[9]. Obserwowane w firmach produkcyjnych tendencje do zmniejszania liczby dostawców i zwiększania kontroli nad dystrybucją, w zestawieniu z tendencjami rozszerzania działalności firm w ujęciu geograficznym, wywołuje tendencje do zmniejszania liczby kontrahentów dostarczających usługi logistyczne. Zjawisku temu po stronie podaży towarzyszy ekspansja terytorialna operatorów logistycznych i procesy koncentracji. Firmy produkcyjne i handlowe nie są zainteresowane zakupem usług logistycznych na rynkach poszczególnych krajów, ale preferują dostawców usług działających na obszarze wielu państw. W tej sytuacji operatorzy logistyczni często nie mogą ograniczać się do kontraktowania podwykonawców, lecz muszą dążyć do aliansów z innymi przedsiębiorstwami z sektora. Operatorzy logistyczni nie mogą przy tym ograniczać swej roli do kompletowania i dostarczania usług logistycznych. Tego typu dostawcy nie są bowiem atrakcyjni dla przemysłu i handlu i stosuje się wobec nich tylko jedno kryterium oceny: koszt. Operatorzy dążą więc do roli partnera w interesach. Wówczas kryterium oceny jest nie tylko koszt, ale i wartość wnoszona przez nich do działalności klienta.

Niekiedy firma handlowa lub produkcyjna wchodzi w alians z kilkoma przedstawicielami sektora logistycznego. Tak stało się w przypadku producenta dźwigów – szwedzkiej firmy HIAB. Gdy HIAB zaczął tworzyć projekt nowego systemu dystrybucji części zamiennych, najlepszym wyjściem okazało się podjęcie współpracy z:

- Caterpillar Logistics Services (CLS) zajmującym się świadczeniem usług logistycznych,
- Noventus System AB – specjalistą od sieci informatycznych,
- Logicent AB – konsultantem od spraw logistyki.

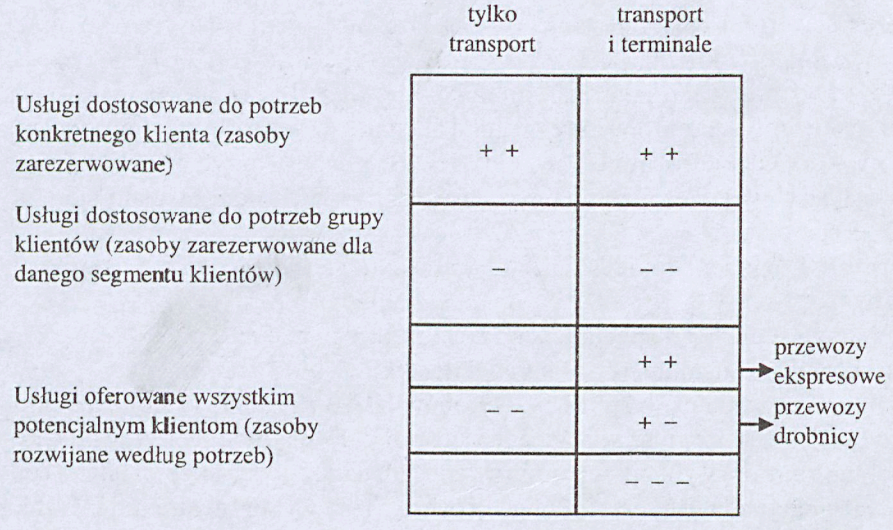
CLS wzięło na siebie dystrybucję wyrobów HIAB poza fabrykami. Noventus stworzył sieć informacyjną, a Logicent kierował całością prac. Na główne europejskie centrum dystrybucji wybrano Metz, gdzie już wcześniej działało centrum dystrybucji dla Rovera i Range Rovera. Ten wybór gwarantuje szybką dostawę części zamiennych na główne rynki. Przykładowo klienci w Niemczech, którzy złożą zamówienie przed czwartą godziną po południu, mogą otrzymać dostawę przed dziewiątą godziną następnego dnia[10]. W toku prac uznano za celowe dokonanie zmiany całego systemu informacyjnego firmy. Stwierdzono

[9] *The Challenges of Growth*, „Logistics Europe" March 1998, s. 14.
[10] Logical Aliance, „Logistics Europe" June 1995, s. 41.

bowiem, iż utrzymywanie starego systemu grozi utratą przewagi konkurencyjnej. Taki sposób działania, oparty na aliansach kilku firm, wydaje się być koncepcją przyszłościową.

Strategie firm usługowych z sektora logistycznego ogniskują się wokół dwu modeli. Pierwszy polega na oferowaniu jednorodnych usług wielu potencjalnym klientom. W drugim modelu firmy logistyczne sprzedają kompleksowe zarządzanie logistyczne i kompleksowe usługi. Niektóre firmy dążą do posiadania całości lub znacznej części zasobów niezbędnych do świadczenia takich usług, a inne koncentrują się na funkcji „dostawcy pierwszego rzędu" i rozwijają swe kompetencje w zakresie wyszukiwania poddostawców usług i we współpracy z nimi. Na przykład europejscy operatorzy logistyczni są bardziej zintegrowani pionowo niż podobne firmy w USA.

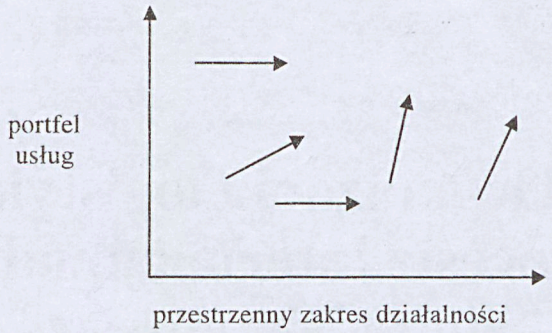
Rozwijający się rynek logistyczny zmienia charakter i granice rynków transportowych oraz spedycyjnych. Można tu mówić o rynku logistycznym lub też, w jego wcześniejszej fazie, o rynku TSL (transportowo-spedycyjno-logistycznym), na którym trwa proces zmian granic branż i redefiniowania strategii. Na rynku TSL zachodzą szybkie zmiany. Niektóre usługi szybko się rozwijają, a produkcja innych maleje lub stabilizuje się na jednym poziomie. Procesy te ilustruje rys. 3.



Rys. 3. Tendencje rozwojowe usług logistycznych

Źródło: Opracowano na podstawie: J. Cooper, *Logistics in Europe: Managing the Differences*, „International Journal of Logistics Management" 1991, Vol. 2, s. 18

Strategie firm opisują dwa wymiary: przestrzenny zakres działalności i portfel świadczonych usług. Większość dużych firm realizuje strategie zmierzające do pozycji producenta usług kompleksowych w skali globalnej lub co najmniej międzynarodowej (ilustruje to rys. 4).



Rys. 4. Zmiany domeny na rynku TSL
Źródło: Opracowanie własne

Należy spodziewać się, iż obecne tendencje w sektorze logistycznym utrzymają się. Firmy będą się rozwijać, by sprostać coraz trudniejszym zadaniom. Postępować będzie konsolidacja firm, nadal będzie rosnąć liczba aliansów, a w tym szczególnie aliansów firm softwarowych i operatorów. Jest też bardzo prawdopodobne, iż na świecie wykształci się niewielka grupa ogromnych firm, o dobrych podstawach finansowych, które umożliwią rozwój technologii i kompetencji pozwalających na obsługę największych i najbardziej kompleksowych łańcuchów dostaw.

Trudno dziś jednoznacznie ocenić, jaki będzie wpływ systemów logistycznych na kształtowanie się międzygałęziowego podziału zadań w transporcie. Wydaje się, iż przede wszystkim należy oczekiwać wzrostu zakresu działalności transportu kombinowanego.